



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA

ÁREA: *Coaching*

**COACHING ONTOLÓGICO COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO
DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA**

VINICIUS FERNANDO POSTAI

RA: 20711245

ORIENTADOR:

M.Sc. HOMERO REIS

VINÍCIUS FERNANDO POSTAI

***COACHING ONTOLÓGICO* COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO
DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA**

Trabalho de Curso (TC) apresentado
como um dos requisitos para conclusão
do curso de bacharelado em
Administração do UniCEUB – Centro
Universitário de Brasília.

Professor Orientador: M.Sc. Homero
Reis.

VINICIUS FERNANDO POSTAI

***COACHING ONTOLÓGICO COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO
DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA***

Trabalho de Curso (TC) apresentado
como um dos requisitos para conclusão
do curso de bacharelado em
Administração do UniCEUB – Centro
Universitário de Brasília.

Professor Orientador: M.Sc. Homero
Reis.

Brasília, ____ de _____ de 2011.

Banca Examinadora:

Prof. Homero Reis; M.Sc.
Orientador

Prof(a).
Examinador(a)

Prof(a).
Examinador(a)

“Tudo aquilo que você pode conceber
como mundo externo existe somente
para a descoberta do que, para você,
está escondido atrás dele.”

Stefano D’anna

AGRADECIMENTOS

Sem a importante contribuição de muitas pessoas este trabalho decerto não existiria. Gostaria de expressar minha gratidão primeiramente aos meus pais pelo apoio, carinho e dedicação durante toda essa jornada; a todas as pessoas que conheci nos últimos quatro anos de faculdade, foi realmente uma benção poder encontrar um grupo tão extraordinário de pessoas; um agradecimento ao Homero Reis pelas orientações, por saber me desafiar e ter sido meu mentor e coach durante todos esses anos. Além deles, gostaria de agradecer ao Centro Universitário de Brasília por toda estrutura e apoio, fundamentais para realização deste trabalho e pelo meu processo de formação.

RESUMO

O presente artigo trata de como o Coaching Ontológico pode ser utilizado como ferramenta de desenvolvimento de liderança, o problema que busca-se alcançar é: Pode o coaching ontológico ser utilizado como ferramenta de desenvolvimento de liderança nas organizações?. Para isso foi aplicada ampla pesquisa bibliográfica utilizando-se o método exploratório qualitativo. O estudo apresenta inicialmente os conceitos de coaching ontológico subsequente da apresentação da liderança na perspectiva da ontologia e de como ela acontece. Em seguida é apresentado como o coaching se propõe a desenvolver a liderança e a aplicação prática nas organizações.

Palavras Chave: Coaching Ontológico, Desenvolvimento de Liderança, Aplicação.

SUMÁRIO

1.	Introdução.....	1
2.	Desenvolvimento	3
2.1	Coaching Ontológico	4
2.2	Liderança.....	5
2.3	Coaching e o Desenvolvimento de Liderança	10
2.4	Processo de Desenvolvimento de Liderança nas Organizações pela abordagem do Coaching Ontológico	11
3.	Considerações finais	14
4.	Bibliografia.....	16

1. Introdução

Com a grande competitividade do mercado as organizações que almejam sustentar suas vantagens competitivas precisam de profissionais cada vez mais eficientes e líderes capazes de promover mudanças e motivar seus liderados.

Segundo Goldsmith, Lyons & Freas (2003, p. 14):

“A função do coaching é ser a principal abordagem de liderança do século XXI. O líder de ontem era um tomador de decisão e alocador de recursos que perguntava a melhor maneira de explorar as habilidades de um funcionário em proveito da organização. Os funcionários eram vistos como ferramentas e recursos para consecução das metas da organização. O líder atual é um desenvolvedor de pessoas e construtor de relacionamentos. O líder atual é um coach.”

O artigo aborda o tema “Coaching Ontológico Como Ferramenta de Desenvolvimento de Liderança” e tem como objetivo geral identificar de qual forma o coaching ontológico pode ser utilizado para desenvolvimento de liderança.

Os objetivos específicos são: descrever as competências básicas de um líder na perspectiva ontológica, definir o que é coaching ontológico e descrever como funciona o processo de coaching com líderes nas organizações. A partir disso, busca-se responder a seguinte questão: Pode o Coaching Ontológico ser utilizado como Ferramenta de Desenvolvimento de Liderança nas Organizações?

Para desenvolver o estudo foi utilizada a pesquisa bibliográfica exploratória, pois pretende como sugere Gil (2008, p. 27) “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.” A metodologia foi utilizada para proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca do fato.

A justificativa acadêmico-científica do presente estudo é trazer maiores informações sobre como desenvolver a liderança servindo como instrumento a administradores, empresários e organizações em geral.

Como justificativa aplicada/gerencial, o tema se faz relevante, segundo Goldsmith, Lyons, & Freas (2003, p. 255) hoje em dia quando alguém assume um

papel de liderança novo ou diferente, essa pessoa tem 40% de probabilidade de apresentar uma performance desapontadora, de deixar o cargo voluntariamente ou de ser despedido dentro de 12 a 18 meses.

2. Desenvolvimento

Conforme Reis (2011) coaching é uma ferramenta de promoção da aprendizagem organizacional. Isso porque enfrenta a questão específica dos problemas que limitam a aprendizagem individual e as devidas utilizações dessas aprendizagens nos ambientes corporativos.

Sendo assim, o coaching é uma ferramenta disponível para as empresas que buscam promover aprendizagem organizacional, portanto, para se falar sobre o desenvolvimento de liderança é preciso que a liderança seja vista como uma área crítica para as organizações.

Sobre isso Goldsmith, Lyons, e Freas (2003, p. 255) afirmam que todas as organizações devem ver o desenvolvimento de liderança como uma área de importância crítica para o sucesso. Os autores expõem que atualmente um número crescente de organizações tem avaliado o impacto das atividades de desenvolvimento sobre a eficácia do líder. Dessa forma assegura que algumas empresas estão mudando o significado do desenvolvimento de liderança como ele ocorre e combinando treinamento com coaching permanente.

Segundo Reis (2011, p. 118)

“Dados os desafios impostos às organizações modernas, em um cenário em permanente e acelerado processo de mudança, a rapidez da aprendizagem passa a ser um diferencial competitivo (...). A aprendizagem requer abertura para novas possibilidades e o reconhecimento de que não se pode aprender distinções ontológicas sozinho, diante disso emerge a figura do *coach* organizacional.”

Como o artigo trata de Coaching Ontológico é preciso também conceituar a ontologia. Como se pode observar, a ontologia faz referência a nossa compreensão geral do que significa ser humano.

Para Echeverría (2003, p.19) “Quando dizemos que algo é ontológico, fazemos referência a nossa interpretação das dimensões constitutivas que compartilhamos enquanto seres humanos que nos conferem uma forma particular de ser”.

2.1 Coaching Ontológico

Antes de apresentar alguns conceitos sobre coaching, será exposto sobre como ele chegou à administração a partir da história da etimologia da palavra.

A palavra coaching deriva do nome dado a uma carruagem húngara. Originária de uma cidade chamada Kocs, o veículo projetado durante o reinado do Rei Matias Corvino (1458-1490), servia de transporte para a realeza e importantes membros do governo (MERLEVEDE; BRIDOUX, 2008).

Ainda segundo Merlevede & Bridoux (2008, p. 16):

“[...] a palavra é oficialmente registrada pela primeira vez na Inglaterra mais ou menos em meados do século XIX inicialmente como uma alcunha irreverente para um professor particular que prepara alunos para os exames.” Em 1992 foi feita a primeira associação do termo com treinadores pela American Football Coaching Association, fundada em 1992, desde então o termo nos EUA vem sido utilizado principalmente com relação a esportes.”

O coaching foi introduzido à administração, pois se enquadrava na nova mentalidade que se esperava dos funcionários após a década de 60, com a influência da psicologia humanista, e que mudou a forma como as empresas viam seus funcionários (MERLEVEDE; BRIDOUX, 2008). Reis (2010, p. 15) suporta a afirmação ao dizer que “[...] desde a década de 1970 se tem verificado um aumento de interesse na melhoria da qualidade do capital humano das empresas decorrente da intensificação das ações direcionadas a produtividade.”

Sendo assim, analisa-se que o coaching surge como uma alternativa para melhoria do capital humano, no sentido de desenvolvimento dos funcionários, com o objetivo de aumentar a efetividade das pessoas e das organizações como um todo.

Wolk (2008, p.10) explica que “ontológico, porque trata do sentido do ser enquanto pessoa e o sentido da existência da linguagem enquanto constitutiva do ser humano. O mundo é entendido como um espaço de aprendizagem no qual a linguagem gera possibilidades.”

Segundo Reis (2010, p. 127):

“Por meio da abordagem ontológica, coaching é explicado como um processo de aprendizagem, orientado por profissional capacitado, que faz uso de princípios filosóficos, competências relacionais e conversacionais com o objetivo de: promover o desenvolvimento da autonomia, capacidade de aprender e de agir; produzir mudanças de percepção e comportamento; expandir possibilidades; aumentar a qualidade e a efetividade de condutas profissionais e pessoais [...]”

Para Porché e Niederer (2002, p. 4), coaching é ajudar as pessoas a se dedicarem e a ter entusiasmo no cumprimento de seus objetivos. Wolk (2008, p. 9) define coaching como “uma disciplina, uma arte, um procedimento, uma técnica e, também, um estilo de liderança, gerenciamento e condução. Pessoalmente, eu o compreendo como um processo de aprendizagem.”

Segundo Reis (2010, p. 127) o coaching se trata de “um processo empírico, individual ou coletivo, para desenvolvimento de líderes”. Stone (2007, p. 11) complementa afirmando que “coaching é o processo pelo qual indivíduos adquirem habilidades, competências e conhecimentos que precisam para se desenvolverem profissionalmente e se tornarem mais efetivos em seus cargos.”

Baseado nos autores pode-se dizer que o coach é, então, uma ferramenta que busca o aperfeiçoamento do capital humano, disponível para o desenvolvimento de habilidades como a liderança.

2.2 Liderança

Para alcançar o objetivo de descobrir se o coaching ontológico pode ser utilizado como ferramenta de liderança nas organizações, é preciso conceituá-lo para depois analisar as aplicabilidades do coaching ontológico no seu processo de desenvolvimento.

Para Reis (2010, p. 61), a liderança é uma relação entre pessoas cujo poder social está distribuído de forma desigual, porém de modo legítimo. Ainda, segundo o autor, não há líderes isolados. Se alguém quiser ser líder deve observar se há alguém que o segue.

Goldsmith (2003, p. 130) descreve a liderança como um relacionamento entre aqueles que aspiram liderar e aqueles que optam por seguir. Complementando, Reis

(2010, p. 64) afirma que “liderança é o processo de influenciar pessoas no sentido de que ajam em prol dos objetivos coletivos ou da instituição.

Essas interpretações nos levam a crer que a liderança ocorre em um contexto social e é determinada sempre por um grupo. Será visto agora como ocorre o desenvolvimento de líderes nas organizações.

Segundo Hunter (2006, p. 19) quando gerentes recebem algum tipo de treinamento de liderança, o foco é voltado para o lado operacional. Tem o objetivo de tornar as pessoas capazes de administrar coisas, não de fazer com que liderem e inspirem as outras à ação. Nesse sentido, observa-se que os treinamentos oferecidos pelas empresas não são suficientes para o desenvolvimento de liderança por focarem apenas o lado operacional, deixando de lado o desenvolvimento de habilidades que resultem em um comportamento gerador de “seguidores” o que como já foi citado, é fundamental para se legitimar a liderança.

Para uma melhor compreensão das nomenclaturas que serão utilizadas é importante distinguirmos alguns conceitos: *Observador* e *Distinções*.

De acordo com Reis (2010, p. 14)

“O observador é o ser que observa – eu, você, todos nós [...] o observador é um criador que atua com base em suas distinções e pensamentos. Distinções por outro lado, são o conjunto de elementos que o observador utiliza para movimentar sua consciência e que lhe dão a identidade particular e única de ser que atua de modo peculiar.”

Essa distinção é essencial já que, como sustenta Echeverría (1998 *apud* WOLK, 2008, p. 33), “toda ação será resultado do tipo de observador que cada um é [...] essa ação irá aproximar-nos de um resultado que pode coincidir ou não com os objetivos propostos.”

Estas afirmações mostram a visão que o coaching dá ao ser, ao se atentar ao tipo de observador que cada um é. Assim, entende-se de onde essa pessoa vê o mundo e como dá sentido às situações que lhe acontecem na vida abrindo assim espaços para intervenções.

Portanto é importante apresentar como ocorre a arquitetura da identidade do observador. Segundo Wolk (2008, p. 32) tudo o que nos acontece é filtrado por nossos sistemas de crenças e nossos modelos mentais, que são pressupostos profundamente

arraigados, generalizações e imagens que influenciam nossa maneira de ver o mundo e, portanto, nossa forma de atuar nele.

Ainda segundo Wolk (2008, p. 33) “os modelos mentais formam parte da nossa existência. Operam permanentemente em qualquer âmbito da nossa vida, condicionando nossas percepções”. Sendo assim, podemos dizer que cada observador vê o mundo a partir de um “filtro”, chamado de modelo mental, que influencia e condiciona a maneira dessa pessoa ver e atuar no mundo.

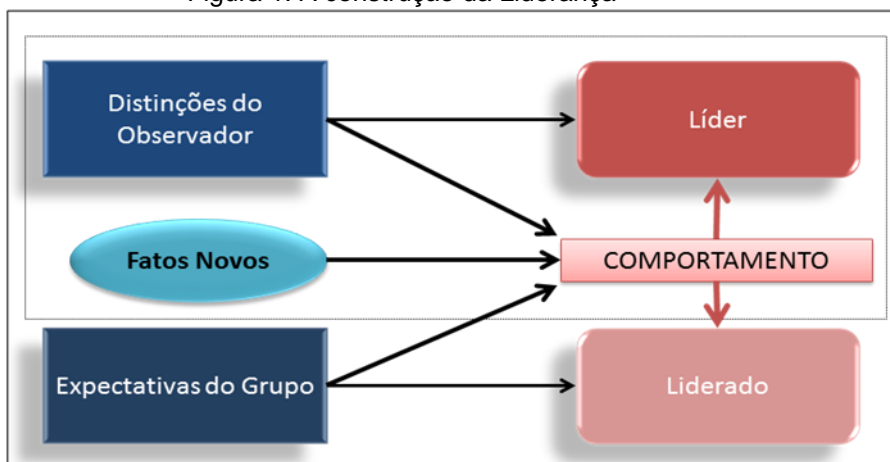
Neste sentido, Reis (2010, p. 56) mostra como funciona o aprendizado do observador dentro desse modelo. Segundo o autor o conhecimento se dá por dois movimentos mentais: concêntrico e excêntrico sendo o movimento concêntrico, aquele que ocorre fortalecendo nossos modelos mentais e, o movimento excêntrico, quando o conhecimento não está disponível no modelo do observador, havendo assim, um movimento de expansão da região de conforto da pessoa. Observa-se então como espaço de intervenção do coaching o apoio para que a pessoa passe a ter movimentos excêntricos afim de expandir sua maneira de ver o mundo.

Reis (2010, p. 65) também explica que para que surja o comportamento de liderança são necessários três elementos fundamentais: as distinções do observador, as expectativas do grupo e os fatos novos. Para ele, a interação desses elementos garante a formulação de comportamentos que, por suas relações com o meio, podem ser classificados como comportamento de líder ou liderado.

Segundo Reis (2010, p. 65) o modelo funciona da seguinte forma:

“A existência de um fato novo estabelece para o observador que algo está fora de sua região de conforto, assim como para a sociedade/grupo, que algo não lhe é percebido como normal. Em ambos os casos tanto o observador como o grupo não tem distinções para agir diante do tal fato novo. Nesse momento criam-se duas orientações possíveis. A orientação centrada no observador considera que ele, diante dos fatos novos, possua distinções que superam as expectativas do grupo. Assim, o grupo reconhece sua atuação como à de um líder. A orientação centrada no grupo considera que as expectativas do grupo sejam maiores que as distinções do observador. Assim, tal observador terá um comportamento de liderado.”

Figura 1: A construção da Liderança



Fonte: Reis (2010, p.65)

Como se pode observar, a construção da liderança sempre ocorrerá dentro de um contexto social. Tal contexto exercerá no observador certa pressão referente aos comportamentos esperados por esse grupo como, valores e comportamentos demandados pelo contexto social. O que se verifica é que mediante a forma como esse observador responde a fatos novos, poderá levar o grupo a considerá-lo um líder. No entanto, segundo Reis (2010, p. 57), tal resposta pode ter três dimensões: resposta normal, alienada e marginal

A resposta normal é aquela em que o padrão de reação é igual ao padrão demandado, ou seja, o observador reage conforme a sociedade solicita. A resposta alienada ocorre quando o padrão de resposta do observador é menor do que a pressão social, nesse caso o observador adota padrões de conduta que já foram superados pela sociedade. Por sua vez, a resposta marginal é aquela cujo padrão de resposta do observador é maior do que a pressão social, esse comportamento ultrapassa limites estabelecidos pela sociedade e cria novos paradigmas (REIS, 2010). A figura abaixo exemplifica essa dinâmica:

Figura 2: Mecânica Social



Fonte: Reis (2010, p.58)

Com base no que foi exposto pode-se analisar que, se o comportamento de líder é construído mediante a aceitação pelo grupo de que o observador em questão possui ou supera as distinções do grupo, pode-se dizer que o comportamento marginal é o comportamento esperado de um líder, mas para tanto, é preciso que o observador adote um padrão de comportamento que ultrapasse os limites estabelecidos pela sociedade.

2.3 Coaching e o Desenvolvimento de Liderança

Até agora, foi visto como acontece a liderança dentro de um grupo social, e como o comportamento marginal está relacionado a isso. Pode-se analisar que o problema surge quando o observador não possui as distinções necessárias para ter um comportamento marginal, pois, assim, não haverá comportamento de líder. Conforme apresentado, cada pessoa é um observador e ao perceber o tipo de observador que somos podemos adquirir novos resultados. Para entender melhor é preciso conceituar o Modelo do Observador – ação – resultados.

Segundo Echeverría (1998), *apud* Wolk (2008, p. 187) “este modelo se trata de um modelo-guia para o trabalho que deve acontecer no coaching ontológico”. Para o autor existem dois tipos de aprendizagem: de primeira e segunda ordem.

Aprendizagem de primeira ordem: Trata-se de uma aprendizagem dirigida diretamente a expandir os repertórios de ação e, portanto, dirigido ao cerne da ação no interior do modelo. Costuma ser uma das modalidades mais habituais de aprendizagem. Procura simplesmente responder a pergunta: Que devo fazer para obter um resultado diferente? (WOLK, 2008)

A aprendizagem de segunda ordem: reconhece a possibilidade de não intervir diretamente no nível da ação, mas sim de dirigir a aprendizagem ao cerne do observador. Esse segundo caminho entende que para modificar as ações é preciso modificar previamente o tipo de observador que somos. Isso pode implicar em muitas coisas como alimentá-lo com um conjunto de novas distinções para que possa ver hoje o que não podia ver antes e a partir disso agir de maneira que hoje não somos capazes. (WOLK, 2008)

Neste mesmo sentido, Wolk (2008, p. 34) defende:

“se queremos obter resultados que nos aproximam com maior eficácia do objetivo desejado, será necessário manter o foco não nas ações, mas no tipo particular de observador que cada um é, em nossos modelos mentais, em nossas interpretações de mundo”.

O mesmo autor afirma que implementar novas ações que nos aproximem dos resultados desejados é um processo de diminuir distâncias e são consequência de um

coaching bem-sucedido e que a partir de um ponto de vista particular, esse processo implicará sempre em uma transformação pessoal.

Entende-se então, que o coaching pode ser utilizado como ferramenta de desenvolvimento de aprendizagens de primeira e segunda ordem, que por sua vez oferecem ao observador a possibilidade de adquirir novas maneiras de ser e agir que hoje ele não é capaz.

Segundo Hunter (2006, p. 25)

“Depois de acompanhar o crescimento de centenas de gerentes e sua transformação em líderes mais eficazes, não tenho mais qualquer dúvida de que a liderança é uma habilidade. Isto é, uma capacidade aprendida ou adquirida por meio da educação e da aplicação.”

Por mais difícil e desagradável que possa ser a mudança, os seres humanos podem – e o fazem com frequência – crescer e mudar para melhor. E isso pode se transformar num comportamento adquirido, numa segunda grandeza (HUNTER, 2006).

É aí que entra o coaching como ferramenta de desenvolvimento de liderança. Para Rafael Echeverría (1998) *apud* (WOLK, 2008, p. 186) o “coaching ontológico consiste em dissolver os obstáculos que hoje encontro na minha capacidade de desempenho através da mudança no tipo de observador que sou.”

A habilidade do coach é desenvolver uma conversa que permita a pessoa refletir e aprender sobre seu modo de ser com o objetivo de desenvolver novos *insights* e significados sobre sua vida. Esses novos significados por sua vez podem trazer um profundo aprendizado possibilitando a pessoa se tornar um novo observador por meio da mudança do seu modo de ser (SIELER, 2007).

2.4 Processo de Desenvolvimento de Liderança nas Organizações pela abordagem do Coaching Ontológico

O processo de coaching organizacional pode ocorrer de diversas maneiras. Uma delas é realizar um alinhamento das expectativas organizacionais as metas e expectativas de performances individuais, criando um perfil de comportamentos de liderança específicos que se espera para o futuro e oferecer aos líderes da organização

a oportunidade de receberem *feedback* sobre sua performance em relação a esse perfil. (GOLDSMITH, LYONS; FREAS, 2003, p. 343) Nesse sentido, Reis (2011) complementa ao dizer que uma das premissas mais importantes para se atingir resultados organizacionais, é de que os membros de uma organização devem subordinar suas ações ao cumprimento dos objetivos estratégicos propostos pela própria organização, e não definirem por si próprios os caminhos que irão seguir.

Goldsmith, Lyons e Freas (2003, p. 343) citam que esse perfil alinhará as metas organizacionais as expectativas de performance individual. Essa técnica é ideal para reforçar os valores corporativos e comunicar a todos o novo conjunto de competências necessárias para o sucesso futuro.

Os mesmos autores oferecem uma metodologia interessante para aplicação do coaching nas organizações, segundo eles esse processo pode ocorrer em quatro etapas: Criação do perfil, *Feedback* significativo, Análise dos resultados e Plano de ação e Acompanhamento (GOLDSMITH, LYONS; FREAS, 2003, p. 345).

Etapa 1: Criação do Perfil

Nesta etapa são realizadas reuniões com o presidente e a equipe executiva da organização com o fim de validar a visão, missão, valores e metas organizacionais mais amplas da empresa. Em seguida, são criados grupos de discussão constituídos por todos os membros da empresa, de todas as áreas, que por sua vez irão trabalhar na identificação das competências e comportamentos centrais necessários para o sucesso no futuro. Feito isto, uma lista de competências básicas é entregue novamente ao presidente e a equipe executiva para validação.

Etapa 2: Feedback Significativo

Aprovado o grupo de competências básicas é feito, então, um trabalho de coleta de informações sobre os gerentes participantes do programa em que fontes válidas e críveis que conheçam bem o trabalho do líder farão análises do estilo de liderança dos gerentes respeitando-se a confidencialidade. Essa coleta se constituirá em um relatório que será entregue aos gerentes que receberão o coaching.

Etapa 3: Análise dos Resultados e Plano de Ação

Nesta etapa o coach irá analisar as informações em busca de temas e identificar quais aptidões de liderança e competências centrais as pessoas visualizam como

sendo os pontos fortes dos gerentes e quais áreas eles enxergam como oportunidades para melhoria. Logo após, essa resposta é entregue ao receptor do coaching que aceita ou não o *feedback* como válido. Uma vez que o gerente tenha aceito o *feedback* inicia-se o processo de coaching com a determinação de um plano de ação.

Etapa 4 : Acompanhamento

Esta etapa pressupõe que o gerente que receberá o coaching se encontre com uma equipe de pessoas-chave com as quais estará trabalhando nos próximos 6 a 12 meses para divulgar seu plano de ação e coletar sugestões adicionais sobre como melhorar nas principais áreas-alvo de aprimoramento. Por último, ele deverá fazer o acompanhamento periódico com essas pessoas.

Reis (2010, p. 54) também defende esse processo ao dizer que “uma das atribuições mais importantes do gestor-coach é converter as ações individuais em ações organizacionais, que correspondam aos objetivos declarados da organização”.

3. Considerações finais

O objetivo desse trabalho foi identificar de qual forma o coaching ontológico pode ser utilizado como ferramenta de desenvolvimento de liderança nas organizações. Durante o trabalho pode-se constatar que as organizações trabalham com desenvolvimentos de liderança no nível operacional que se mostram ineficientes para a real mudança de comportamento nos funcionários. Pôde-se analisar que o coaching ontológico é uma ferramenta eficaz para ao desenvolvimento de habilidades e comportamentos de líder concluindo assim que pode ser utilizando como ferramenta de desenvolvimento de liderança nas organizações.

Para isso o coaching atua com atendimentos individuais, buscando gerar aprendizagens no observador, que façam com que ele passe a ter comportamentos marginais em seu grupo de atuação. Quando o observador não possui as habilidades necessárias para tal comportamento, as aprendizagens geradas no processo de coaching podem acrescentar no observador novas distinções ou modificar sua forma de atuar no mundo, levando-o ao comportamento desejado e provando assim, ser uma técnica eficaz para o desenvolvimento de liderança.

Um ponto importante foi a identificação de que a liderança é uma habilidade que pode ser adquirida. Com isso, foi visto que o processo de que o coaching ontológico se mostra capaz de mudar o tipo de observador que somos por meio do entendimento de que o mundo é um espaço de possibilidades e de que o coaching, surge como uma ferramenta capaz de gerar movimentos excêntricos de aprendizagem, sendo assim gerador de grandes transformações pessoais. Pode-se concluir, então, que mesmo pessoas que não possuam o comportamento ou tendências de líder venham a adquirir tal habilidade ao fazer com que o observador questione seus velhos modelos mentais e adquira novas distinções.

Conclui-se que as competências básicas de um líder sob a perspectiva ontológica que puderam ser analisadas no estudo foram: ser capaz de formar seguidores, possuir um comportamento marginal no grupo de atuação, ser capaz de

adquirir conhecimentos excêntricos, que expandam o modelo mental do observador; a competência de influenciar pessoas para que ajam em prol de objetivos coletivos.

Outra conclusão que se faz é a de que a aplicação nas organizações é feita através das etapas de identificação das competências a serem desenvolvidas, comunicação entre a empresa e os envolvidos, sessões de coaching individuais e *feedback*, tendo como ponto chave ações organizacionais e não apenas individuais. Nessas etapas pode-se concluir que é importante para o desenvolvimento da liderança nas organizações que haja alinhamento dos objetivos organizacionais com os pessoais assim como, o mapeamento de todas as competências básicas que a organização deseja desenvolver. Outro ponto importante é o crescimento coletivo com *feedback* dos envolvidos no processo durante o programa.

Pode-se dizer que os objetivos desse trabalho foram alcançados ao apontar como o coaching ontológico pode ser utilizado como ferramenta de desenvolvimento de liderança nas organizações. Os objetivos específicos também foram alcançados ao descrever as competências básicas de um líder na perspectiva ontológica, definir o coaching ontológico e descrever o processo de coaching com líderes nas organizações.

A principal dificuldade encontrada na pesquisa foi o tempo disponível para sua realização. Outra dificuldade foi o número limitado de materiais que tratassem do tema do coaching como desenvolvimento de liderança.

Essa pesquisa configurou-se como um passo inicial para o aprofundamento no tema utilizando-se de outros métodos científicos de estudo como pesquisa científica, quantitativa e exploratória.

4. Bibliografia

ECHEVERRÍA, R. *Ontología del Lenguaje* (6 ed.). Chile: Comunicaciones Noreste, 2003.

GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6 Ed.). São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDSMITH, M., LYONS, L., & FREAS, A. *Coaching: O exercício da Liderança* (7 ed.). Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HUNTER, J. C. *Como se Tornar um Líder Servidor*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

MERLEVEDE, P. E., & Bridoux, D. C. *Dominando o Mentoring e o Coaching com Inteligência Emocional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008

PORCHÉ, G., & NIEDERER, J. *Coaching: O apoio que faz as pessoas brilharem* (6 ed.). Rio de Janeiro: Elsevier., 2002.

REIS, H. *Coaching Ontológico: a doutrina fundamental*. Brasília: Thesaurus, 2011.

REIS, H. *Coaching ontológico: a teoria da decisão*. Brasília: Thesaurus, 2010.

SIELER, A. *Coaching to the Human Soul: Ontological Coaching and Deep Change* (Vol. II). Australia: Publishing Solutions Pty Ltd, 2007

STONE, F. M. *Coaching, Counseling & Mentoring: How to choose & use the right technique to boost employee performance* (2 ed.). New York: Amacon, 2007.

WOLK, L. *Coaching: A Arte de Soprar Brasas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.